

## **АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

В бизнес-школах давно и прочно обосновался метод обучения, известный как «анализ практических ситуаций», или «кейс-стади». И практически всегда разбор практической ситуации заканчивается традиционным вопросом слушателей: «А какой здесь правильный ответ?». И столь же традиционным является ответ преподавателей: «Здесь нет правильных ответов». Дальше идет анализ сильных и слабых сторон предложенных слушателями решений.

Нас такое положение дел не устраивало. В менеджменте редко бывает только один правильный ответ, и искать чаще всего следует не «единственно правильный», а оптимальный из нескольких подходящих. Мы пытались найти способы, которые позволили бы уменьшить неопределенность при подведении итогов и в связи с этим некоторую неудовлетворенность у слушателей от проведенного занятия. Но главное, хотелось найти какой-то управленческий инструмент, который позволил бы перекинуть мостик от анализа управленческой ситуации к выбору окончательного («правильного») решения.

*Что предшествует принятию решения?*

*«Не соглашайтесь на пластическую операцию,  
если кабинет врача завешан картинами Пикассо...»*

Когда двадцать лет назад ЮНЕСКО провозгласило тезис «Миром должны править одаренные люди», психологи стали искать, а что собственно является критериями одаренности? В результате были определены 5 основных критериев одаренности: а) высокий уровень познавательной активности; б) глубина прогнозирования; в) оригинальность мышления; г) умение увидеть противоречие и сформулировать его виде вопроса или проблемы; д) и еще: *наличие собственных критериев!!!*

В управленческой акмеологии (А.А. Деркач и О.С. Анисимов) высокий уровень профессионализма также традиционно связывают с наличием собственных критериев у руководителя. Мы уверены, что наступило время серьезного разговора не только о критериях выбора управленческих решений, но и об управленческих инструментах, которые суть – подходы к выбору подходящего решения. Мы анализировали письменные работы над кейсами и выпускные проекты слушателей Программы МВА в городах, где довелось преподавать по приглашению (Екатеринбург, Пермь, Челябинск, Тюмень), и обнаружили, что в лучшем случае слушатели используют три подхода. Определим эти подходы как «размытый», «сравнительный» и «дифференцированный» и рассмотрим их подробнее.

### Подход 1: «Размытый»

*Цель: Найти подходящее решение*

*Инструмент: Собственная практика*

*Торопясь на работу, мама кричит своей дочери:*

*«Посоли, доченька, суп. А сколько сыпать – сама увидишь».*

*Дочь сыпала-сыпала и говорит: «Ну вот, теперь видно»...*

Менеджеры по персоналу хорошо знают, что знания, которые использует профессионал, условно делят на явные, подразумеваемые и размытые. Явные знания – те, что формализованы, прописаны, зафиксированы в организационных документах: стандартах, нормативах и проч. Явные знания, образно говоря, «оторваны» от своего субъекта и хранятся в объективированном виде – электронном или бумажном. К ним имеется доступ и ими, в принципе, может воспользоваться любой работник.

С подразумеваемыми знаниями намного сложнее: к ним относится информация, которая имеет скорее интуитивный характер и слабо структурирована даже в голове своего носителя. Пример такого знания приведен в эпиграфе про маму с дочкой. Это то, что называют опытом, которому нельзя научить, а можно только научиться. Именно такое знание имеют в виду, когда говорят, что «знание имеет ноги». Такое

знание разумно применять к алгоритмически неразрешимым задачам.

А вот размытые знания – те, которые относительно легко можно перевести в категорию явных, но в силу разных причин, этого не произошло. Размытые знания чаще всего являются собой результат недоработки руководства компании и неэффективно отстроенной системы управления знаниями в организации. Если в компании нет устойчивой практики прописывания внутриорганизационных стандартов деятельности, то размытые знания легко выдаются своим носителем за подразумеваемые. Размытые знания можно и нужно своевременно превращать в явные, то есть прописывать как алгоритм или внутриорганизационный стандарт и тем самым «отчуждать» от субъекта. В противном случае, компания рискует стать заложником тех менеджеров и специалистов, которые владеют этими размытыми знаниями, выдавая их за подразумеваемые, и тем самым обеспечивая себе незаменимость на своем рабочем месте.

В практике российского менеджмента преобладают размытые знания, по крайней мере, на это указывают результаты нашего эмпирического исследования. Мы выявляли преобладающие стили в управлении у руководителей на уральских производственных предприятиях. Для этой цели была использована методика «Управленческая решетка» Р. Блэйка и Дж. Моутон.

После обработки результатов анкетирования получили, что преобладающий у уральских руководителей стиль – 1.1., то есть низкая направленность на отношения в сочетании с низкой направленностью на процессы, так называемое, «примитивное руководство». В соответствии с интерпретацией Блейка и Моутон, *«такой стиль характеризуется низкой степенью заботы о работниках, стремлением избежать неприятностей и всячески уклоняться от дел, с тем, чтобы не быть ответственным за какие-то ошибки. Результат применения такого стиля – дезорганизация и индифферентный подход. Он, скорее, просто “хранитель своего портфеля и кресла”. Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные*

*трудности заставляют либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя».*

Однако для российских руководителей такой стиль давно стал «хроническим». Поэтому у нас и возник вопрос: «Если руководитель свои усилия не направляет ни на организацию процессов, ни на развитие и упрочение отношений, то в таком случае, куда же он вкладывает свои усилия?». Иначе говоря, можно предположить, что низкая направленность на оба вектора говорит о том, что существует, видимо, какой-то еще вектор, который не попал в систему измерений, предложенную Блейком и Моутон.

Учитывая, что данная методика была основана на оценке стиля американских менеджеров, мы допустили существование еще какого-то стиля, какой в американской практике либо не наблюдается вовсе, либо не так широко распространен, как на российском предприятии.

Мы измерили стили той же группы руководителей по другой методике, где дополнительно имеются также другие векторы направленности. И в группе руководителей со стилем 1.1. мы выявили высокие показатели по шкале – направленность на себя.

Вот, кстати, еще одно доказательство, что а) не все методики успешно работают будучи выхвачены из одного культурного контекста и привнесены в другой; б) российский менеджмент имеет свои «измерения» и потому не всегда может быть объективно оценен западными методиками.

Когда эти данные были представлены на одной из международных конференций, западные коллеги предположили, что этот стиль направленности на себя, по сути, то же самое, что принято называть оппортунистическим поведением руководителя. То есть, когда руководитель работает, «умело сочетая» интересы организации и свои личные, но во главу своих решений ставит все же свои личные, а не организационные интересы.

Можно было бы согласиться с коллегами... Но! Если у западных менеджеров – это оппортунистическое поведение в его типовом проявлении, то у российских менеджеров – это скорее интуитивный геройский менеджмент. Иначе говоря, вместо того, чтобы отстраивать бизнес-процессы или создавать

поддерживающие отношения, российские руководители просто-напросто стремятся своей грудью героически закрыть все амбразуры. На вопрос подчиненного «Машина с грузом пришла, а разгружать некому» типичным ответом будет «Сейчас приду и сам разберусь». На просьбу «Ответ нашим партнерам я подготовила, как вы сказали, можно отправлять?» ответом скорее всего будет «Пока не проверю, не отправляйте».

В западной литературе для управленцев используют в этом случае выражение «Пересаживание обезьян», имея в виду, что подчиненные ловко свои проблемы перекладывают на мягкосердечных руководителей, злоупотребляя их мягкостью и отзывчивостью. В нашем случае сам руководитель торопливо подставляет свои плечи «под чужих обезьян», стремится как можно быстрее сам справиться с задачей.

Решение всех, как оперативных, так и долгосрочных, проблем такие руководители замыкают на себе. Мотивацией здесь может быть, кстати, в том числе и оппортунистическое поведение. В данном случае оно заключается в реализации стремления стать незаменимым на своем месте. Но чаще в основе такого поведения не оппортунистические мотивы, а привычка самому решать проблемы по мере их возникновения, не заботясь об устранении причин их появления. Привычка пользоваться размытыми знаниями! Привычка устранять следствия, а не причины проблемы!

Итак, в основной своей практике руководители, используя размытые знания, интуитивно выбирают привычное для них решение и не задумываются о выборе как таковом, тем более не стремятся отыскивать и сравнивать альтернативы.

## Подход 2: «Сравнительный»

*Цель: Найти лучшее решение*

*Инструмент «Таблица сравнения»*

*Рассказывают, будто в одном небольшом городке на одной улице жили сразу трое портных. На двери одного было написано: «Здесь живет лучший портной в этом городе». На двери другого: «Здесь*

*живет лучший портной в мире». А на двери третьего – скромно так:  
«Здесь живет лучший портной на этой улице»...*

Этот подход в последнее время получает распространение в российской практике, особенно в ситуациях, когда в распоряжении руководителя появляется сразу несколько возможных вариантов управленческого решения, и между ними, на первый взгляд, нет принципиальных различий. Тогда все имеющиеся в распоряжении варианты заносят в таблицу сравнения.

В менеджменте хорошо прописана относительно несложная методика подсчета суммы оценочных баллов, выставленных экспертами или самим руководителем за каждый параметр, по которому сравниваются варианты. Подсчеты и призваны показать лучший вариант. Все решения оказываются упорядочены в рейтинг от «лучшего» к «худшему».

Очень удобный подход, позволяющий удовлетворить постоянную потребность в ответе на вопрос «Что такое хорошо и что такое плохо». Понятно, что понятие «лучшее решение» отнюдь не совпадает с понятием «единственно верное решение». Просто оно ближе по своим параметрам соответствует некой идеальной модели. Пример такого подхода помещен ниже в табл. 1.

*Таблица 1*

**Пример: Сравнение вариантов решения проблемы при проведении организационных изменений**

Параметры сравнения	Пути решения		
	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Планируемый эффект			
Возможные риски			
Требуемые ресурсы			

Замечательно, если такой подход есть на вооружении у руководителя. И если у последнего вдобавок имеются еще и свои параметры и критерии оценки. Говоря о параметрах, мы имеем в виду основания для сравнения, например: простота реализации решения, время на реализацию, усилия, ожидаемый результат, вероятные издержки и т.д. Стиль принятия решения руководителя можно обогащать за счет такой «коллекции» параметров, служащих основанием для сравнения с целью дальнейшего выбора.

Мы уверены, что, предлагая руководителям ситуацию для анализа и решения, требование, как минимум, использовать таблицу сравнения в целях обоснования своего решения должно быть обязательным.

### Подход 3: «Дифференцированный»

*Цель: Найти оптимальное решение для данной ситуации*  
*Инструмент: «Простая матрица»*

*Слоган для России,  
предложенный «Красной бурдой»:  
Удачное сочетание балета и ракетостроения!*

Сравнительный подход годится тогда, когда мы действительно можем выбрать лучшее решение. Но не проще ли заранее попробовать сгруппировать управленческие ситуации в определенные типы? Замечательным инструментом здесь представляется простая матрица.

При таком подходе выбор решения определяется местом этого решения в матрице и зависит от тех обстоятельств, которые являются контекстом для решения.

Классическим примером такой матрицы является матрица SWOT-анализа, где сильные и слабые стороны внутренней среды организации согласовываются с возможностями и угрозами внешнего окружения. Еще более простой вариант – матрица Эйзенхауэра, где решения делятся по критериям – важное-неважное, срочное-несрочное.

Ниже приводим в качестве примера матрицу, удобную для принятия решения в отношении работников в зависимости от их реакций на свою неудовлетворенность трудом (табл. 2).

Таблица 2

**Пример: Действия организации в ответ на реакции  
неудовлетворенности трудом у работников**

<b>АКТИВНЫЕ РЕАКЦИИ РАБОТНИКОВ</b>	
<p align="center"><i>Уход из организации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регулярные анонимные опросы, оценка удовлетворенности трудом.</li> <li>– заключительное интервью.</li> <li>– превентивный анализ для выявления ценностных ориентации работников на ключевых должностях.</li> </ul>	<p align="center"><i>Гласная позиция</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– групповые дискуссии.</li> <li>– групповые способы принятия решений.</li> <li>– кружки качества.</li> <li>– программы поддержки инициатив.</li> <li>– конкурсы профессионального мастерства.</li> </ul>
<p align="center"><i>Деструктивные реакции</i></p> <p align="center"><i>Пренебрежение</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ происшествий и выявление их причин.</li> <li>– оценка персонала (аттестация) и пересмотр системы мотивации.</li> </ul>	<p align="center"><i>Конструктивные реакции</i></p> <p align="center"><i>Лояльность</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка толерантности.</li> <li>– программа оценки КТЖ.</li> </ul>
<b>ПАССИВНЫЕ РЕАКЦИИ РАБОТНИКОВ</b>	

Стало ясно, что в существующей управленческой практике нет обращения к такому важному условию при принятии решения, как распределенность во времени, то есть связь с прошлым, настоящим и будущим. Ведь это стало особенно важно в настоящее время, когда ситуация меняется и мы живем в процесс непрерывных изменений. А это требует от нас и принципиально других инструментов принятия решения – таких инструментов, которые позволяют не вырывать из процесса сюжет, а, напротив, вписывать его в процесс. Поэтому мы предлагаем использовать четвертый подход.

#### Подход 4: «Стратегический»

*Цель: Выработать стратегическое решение  
Инструмент «Адаптированная Матрица  
Бостонской консультативной группы (БКГ)»*



*Гитлер рассуждал так: «Я хочу быть в Париже 15 июня. Для этого мне нужно начать наступление в первых числах мая. Чтобы начать наступление в первых числах мая, мне нужны новые танки в начале апреля». Он разработал точный план действий, и горе тому, кто не исполнил бы своей задачи в срок! А что происходило у нас? Командование запрашивало специалистов: «Сколько времени вам понадобится, чтобы изготовить столько-то танков?» Специалисты наугад назначали срок, и все ждали его со священным трепетом. Мы делали все наоборот. Мы считали, что война должна приспособливаться к нашим техническим возможностям, а не наша промышленность – к требованиям войны. Оттого и вышло, что мы готовились вести войну в 1942 году, а она закончилась в 1940-м. Иными словами, ... мы забыли, что один из главных факторов в войне – время. Самый главный...*

*Андре Моруа «Трагедия Франции»*

Как выяснилось в ходе применения этого инструмента (имеется в виду Матрица БКГ), данный подход можно с успехом использовать в самых разных контекстах, а не только в стратегическом маркетинге. В настоящее время выигрывают те руководители, которые выработали у себя управленческие инструменты, позволяющие принимать управленческое решение с учетом его «сроков годности». Но настоящими победителями становятся лишь те, кто свои решения согласовывают с динамикой рынка.

Давайте вспомним классику управления. В своем известном учебнике маркетинга Филипп Котлер, ссылаясь на Бостонскую консультационную группу (БКГ), ведущую управленческую консультационную компанию, дает описание разработки и реализации самостоятельных стратегий в соответствии с принципами «вчера это было актуально» и «очередь этого придет завтра». Крупные компании, как правило, управляют разнообразными направлениями бизнеса, каждое из которых требует определенной стратегии, которые Ф. Котлер называет стратегическими бизнес-единицами (СБЕ). Стратегические бизнес-единицы характеризуются единством сферы деятельности и наличием конкурентов. Разные направления деятельности компании БКГ делит на четыре вида (образно определяя их, как вопросительные знаки,

звезды, денежные дойные коровы, собаки) и характеризует каждую в зависимости от ее степени успешности на рынке.

В такой матрице собственно и заложен универсальный и такой подходящий для нашего стремительного времени подход к выбору решения проблемы.

*Таблица 3*

**Адаптированная матрица БКГ  
для принятия управленческого решения**

Затраты на реализацию решения	Выгоды, доходы	
	Высокие	Низкие
<b>Высокие</b>	<i><b>Звезды</b></i> Долгосрочные и оперативные действия, направленные на устранение слабых сторон и существующих угроз, позволяющие предупреждать появление подобных проблем	<i><b>Вопросительные знаки</b></i> Долгосрочные решения, направленные на развитие сильных сторон, позволяющих не просто предупреждать подобные проблемы, а достигать определенных преимуществ
<b>Низкие</b>	<i><b>Дойные коровы</b></i> Оперативные действия, направленные на решение конкретной проблемы в режиме «здесь и теперь»: полное «тушение пожара»	<i><b>Собаки</b></i> Оперативные действия, направленные на устранение явных следствий проблемной ситуации

Заполнение матрицы основано на ответах на следующие вопросы:

- 1) В режиме оперативного реагирования, что следует сделать уже сейчас и как можно быстрее, с минимальными усилиями, но важным результатом (решение – «дойная корова»);
- 2) Глядя на проблему, вписанную в общеорганизационный контекст («с высоты птичьего полета»), что следует сделать в перспективе, чтобы предупредить появление подобных проблем в будущем (решение – «звезда»);
- 3) Какие существуют возможности для того чтобы, воспользовавшись данной проблемной ситуацией, получить

дополнительные конкурентные преимущества (решение – «вопросительный знак»);

- 4) Не направлено ли предложенное решение проблемы только на устранение ее следствий, а не причин (решение – «собака»).

В результате мы имеем 4 варианта решения, которые отличаются:

А) по длительности реализации решения;

Б) по степени затраченных усилий;

В) по эффективности.

Впрочем, приведенная нами матрица может быть сколь угодно по-разному преобразована. Важным при этом всегда остается одно: выбор решения проблемы должен быть распределен во времени.

### Опыт и Время как ценности:

пример практического применения подхода  
«Стратегический»

*«Мы перестали выстраивать судьбу как долгий путь».*

*Эйфман Борис, российский хореограф,  
художественный руководитель*

*Санкт-Петербургского академического театра,  
народный артист России*

Расскажем об идее, которую используем уже несколько лет для оценки конкурентоспособности профессионального опыта профессионала.

То, что нужен подобный инструмент, мы поняли, не только анализируя проблемы профессиональной деятельности слушателей, но и оценивая их стратегию в деловых играх. В общей сложности с 2007 по 2009 гг. мы провели в Бизнес-школе УГТУ-УПИ 18 деловых игр, связанных со стратегией планирования управленческой карьеры, для более чем 300 участников. В играх сюжеты строились на ответах участников на следующие вопросы:

Вопрос 1. «От чего к чему?»: Сопоставьте свою нынешнюю профессиональную позицию и ту, которую вы намерены занять через 2 года. В чем заключаются ожидаемые

изменения? (примеры ответов: ожидаемый рост зарплаты, изменения функционала, больший объем ответственности и проч.).

Вопрос 2. «Почему?»: На каких основаниях вы сможете претендовать на эти изменения в своей позиции? Что послужит основанием изменения вашей стоимости на внутреннем и внешнем рынке труда? (примеры ответов: новые компетенции, деловые связи, репутация, опыт успешных проектов и проч.).

Вопрос 3. «Что делать?»: Какие усилия вы намерены предпринять для этих изменений? На что уже сейчас должны быть направлены ваши усилия по увеличению вашей стоимости и росту конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке труда? (примеры ответов: изучение иностранного языка, участие в крупном проекте, получение диплома MBA и проч.).

Полученные ответы, мягко говоря, удивили. Вот что выяснилось:

- 1) Нет ясной формулировки своих целей и намерений и даже просто представлений о том, чего именно хочется достичь через 2 года.
- 2) Нет ясного понимания ни своих конкурентных преимуществ как сильных сторон, ни своих профессиональных ограничений как слабых сторон.
- 3) И, наконец, совсем печальное. Нет четких намерений и разработанного плана действий для изменения своей стоимости на рынке труда.

Другой источник наших данных – это психологический анализ конкретных проблем и профессиональные консультации по индивидуальному запросу слушателей Бизнес-школы УГТУ-УПИ: за 2007-2009 гг. это были 97 человек с их профессиональными проблемами и намерениями. Вот что мы с ними, в частности, пытались обсуждать:

1. Взгляд назад (почему 1 год назад я «стоил» меньше).
2. Переоценка своей стоимости (что сегодня оказалось «ненужным» из арсенала моего профессионального опыта изменившемся рынку труда).
3. От чего отказаться (что я сегодня должен «исключить» из своего опыта, который предлагаю на рынке труда, чтобы

перейти на новую для себя ступень профессионального роста).

И вот что выяснилось:

1. Амбиции есть, а навыка рефлексии нет! Практика регулярного подведения промежуточных итогов своей профессиональной жизни почему-то пугает и не интересует.
2. Нет понимания и принятия (на уровне смыслов!) своих профессиональных ограничений. Хотя фразу «Иногда для того, чтобы двигаться вперед, надо попрощаться со своим прошлым» из фильма «Человек дождя» запомнили многие. Но одно дело – красивая фраза, а совсем другое – отказаться от того, к чему привык, привязался всей душой. Даже, если умом понимаешь, что эти твои профессиональные пристрастия уже давно никому не интересны и тем более никто не собирается тебе за них платить. А ведь традиционно в нежелании распрощаться с устаревшей частью своего опыта упрекают пожилых.
3. Нет намерений и плана действий для изменения своей стоимости на рынке труда. Мы – активные сторонники того подхода, который транслируют и в рациональной науке, и в иррациональных паранауках. Имеется в виду подход, основанный на целеполагании: какими ты видишь свои цели, такие результаты ты и получаешь. Казалось бы, чего проще – сформулировать образ желаемого будущего и максимально оснастить его деталями? Однако и здесь невольно возникает недоумение – вроде сидит перед тобой амбициозный устремленный в будущее человек, а на что нацелен, сам с трудом понимает. Как следствие, нет собственного плана действий по приращению новых компетенций.

Нас давно интересовал профессиональный опыт как фактор конкурентоспособности профессионала, и наши исследования даже были поддержаны научными грантами РФФИ и РГНФ в течение последних 10 лет. Было удивительно, что же такое происходит с профессиональным опытом, в результате чего он из конкурентного преимущества («Требуется опыт работы!») вдруг становится причиной невостребованности на рынке труда или даже ключевым фактором полной профессиональной непригодности человека на определенную профессиональную позицию («Извините,

ваш опыт работы нас не устраивает!)). Например, опыт работы в еще советском гостиничном хозяйстве может стать причиной, по которой человека не возьмут на работу в современный отель, поскольку «легче научить, чем переучивать».

Мы рассуждали так: «Если опыт не пребывает в постоянной динамике, то он становится ригидным, негибким образованием и превращается в “бархатные наручники” (именно так называют устаревший опыт в западной литературе). Следовательно, если ты не управляешь своим профессиональным опытом, то опыт рано или поздно начнет управлять тобой и диктовать тебе твои профессиональные возможности и ограничения. Образно говоря, для того чтобы для профессионала его опыт не превратился в “бархатные наручники”, опыт надо все время рассматривать как свой “портфолио”, то есть тщательно отобранный материал, позволяющий получить представление о возможностях его владельца».

Но у такого портфолио должна быть структура, позволяющая сделать опыт доступным для управления. В качестве основы такой структуры мы и использовали матрицу БКГ. Правда, пришлось ее переделать таким образом, чтобы эта матрица отражала опыт в его динамике и давала сигналы его владельцу относительно внесения требуемых изменений. По сути, это динамичное отражение конкурентных преимуществ владельца профессионального опыта: а) с точки зрения его профессионального прошлого, настоящего и будущего; б) с позиций требований современного рынка труда или стратегических планов организации, в которой человек работает.

Проверенные законами рынка теории конкурентоспособности М. Портера и Ф. Котлера позволяют, допуская определенные аналогии, разработать инструмент управления профессиональным опытом специалиста, рассматривая его как фактор конкурентоспособности. По сути, в этом нет противоречия, так как рынок труда, на котором продается и покупается товар, именуемый «рабочая сила», живет и действует по тем же законам, что и рынок товаров или рынок услуг. В свою очередь, специалист, предлагая рабочую

силу как товар, по существу, продает свой профессиональный опыт, который выступает в глазах работодателя залогом профессиональной компетентности и подтверждением квалификации.

Таким образом, удалось в матрице связать конкурентную среду (рынок труда или место работы профессионала) с настоящими и будущими конкурентными преимуществами и профессиональными ограничениями профессионала. В результате получилась картинка конкурентоспособности профессионала на сегодня и на завтра. Матрица конкурентоспособности профессионального опыта (Матрица КПО) представлена в табл. 4.

Таблица 4

Матрица КПО:  
Оптимальная структура профессионального опыта (ПО)  
в логике Матрицы БКГ

Вложения в опыт	Доходность от опыта	
	Высокая	Низкая
Высокие	<p><i>Звезды</i></p> <p>Часть ПО, которая при дополнительных усилиях субъекта соответствует требуемой компетентности: <i>высокая конкурентоспособность этой части ПО при затраченных усилиях.</i></p>	<p><i>Вопросительные знаки</i></p> <p>Часть ПО, которая требует дополнительных усилий субъекта и соответствует ключевым компетенциям СБЕ «Вопросительные знаки» согласно матрице BCG: <i>в ближайшей перспективе высокая конкурентоспособность этой части ПО.</i></p>
Низкие	<p><i>Дойные коровы</i></p> <p>ПО, или его часть, полностью соответствует требуемой компетентности и ключевым компетенциям СБЕ организации: <i>высокая конкурентоспособность этой части ПО в данных условиях.</i></p>	<p><i>Собаки</i></p> <p>Весь ПО, или его существенная часть, соответствует ключевым компетенциям СБЕ «Собаки» согласно матрице BCG: <i>низкая конкурентоспособность этой части ПО.</i></p>

Чтобы заполнить эту матрицу, профессионалу надо ответить на 4 вопроса:

*Дойные коровы:*

- 1) Какая именно часть моего профессионального опыта позволяет мне зарабатывать большую часть моей зарплаты? За какие именно характеристики моего опыта я получаю свое основное вознаграждение? Варианты: Моя клиентская база (деловые связи и контакты). Мое имя, репутация. То, что я научился делать безусловно лучше других. Мои авторские ноу-хау.

*Звезды:*

- 2) Какая именно часть моего профессионального опыта при моих дополнительных усилиях позволяет мне зарабатывать больше, чем в настоящее время? Чего я сейчас не делаю для этого? Как это изменить? Варианты: Узость деловых связей и контактов. Недостаточная известность в деловых кругах. Умения, требующие дополнительной шлифовки или развития. Образ жизни, недостаточное внимание к здоровью.

*Собаки:*

- 3) От чего в моем профессиональном опыте мне уже сейчас стоит постепенно отказываться? Даже если мне это дорого, привычно и очень нравится этим заниматься, на что уже сейчас мне следует посмотреть беспристрастно и более критично? Варианты: Моя профессиональная роль. Мои принципы, техники и методы. То, что я делаю уже достаточно давно. То, в чем я уступаю другим.

*Вопросительные знаки:*

- 4) Какая именно часть моего профессионального опыта позволит мне зарабатывать больше в самом ближайшем будущем? В какие именно характеристики моего опыта я должен начать инвестировать уже сейчас? Варианты: Мои возможности по вкладу в развитие ключевых компетенций организации. Новые компетенции, появляющиеся на рынке труда.



Общие требования в управлении конкурентоспособностью своего профессионального опыта в целом схожи с требованиями к пользователям матрицы БКГ. Со временем позиции отдельных компетенций опыта в Матрице КПО меняются: профессионально важное качество начинается как вопросительный знак, затем превращается в звезду, после чего становится дойной коровой и, наконец, собакой. Исходя из этого, профессионалу и следует отслеживать позицию качества не только в настоящий момент (по принципу фотографии), но и ее перспективные позиции (по принципу кинематографа).

Продолжая эту аналогию с матрицей БКГ, легко можно увидеть, что в отношении выбора своих конкурентных стратегий на рынке труда или в организации профессионал решает те же задачи, что и фирмы, конкурирующие на рынке, а следовательно, допускает те же ошибки и в результате достигает тех же результатов.

*Таблица 5*

Общие ошибки в управлении СБЕ компании и профессиональным опытом специалиста

<i>Ошибки в управлении</i>	
<i>СБЕ-компанией</i>	<i>Профессиональным опытом специалиста</i>
Требование одинаковых показателей эффективности работы различных СБЕ.	Отсутствие иерархии профессиональных умений в общей структуре компетентности и опыта как ее основы.
Недоинвестирование «дойных коров» (которые слабеют).	Отказ или пренебрежение дополнительным обучением новому в своей сфере.
Формирование больших собственных фондов (в этом случае компания теряет возможность вкладывать средства в развитие нового перспективного бизнеса).	Чрезмерное углубление в одну сферу, которое скорее всего не потребуется, а спровоцировано личными познавательными и профессиональными интересами.
Крупные, всякий раз неудачные	Увлеченность обучением принципиально новым знаниям,

вложения в «собак».	никак не связанным с требуемой квалификацией.
Чрезмерное количество «вопросительных знаков», что приводит к недофинансированию каждого из них.	«Распыление» себя как профессионала по разным сферам и вследствие этого недостаточно глубокая осведомленность в каждой из сфер.

Хочется не только еще раз напомнить о существовании эффективных инструментов, позволяющих сравнивать между собой выработанные возможные решения поставленной проблемы и не только еще раз призвать ими пользоваться. Важнее, нам кажется, сегодня отыскивать и осваивать инструменты, которые позволяют рационально встраивать управленческое решение в текущее время и при этом отстраивать свои отношения с прошлым, будущим и настоящим. И это, как можно было увидеть, касается не только собственно управленческих решений, но и решений человека в отношении самого себя.

*А.С. Машкова*

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ И ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА**

В апреле 2008 года в отделе обучения и развития персонала одной из крупных дистрибьюторских компании России была поставлена цель комплексно оценить уровень профессионализма своих продавцов-консультантов. В течение четырех месяцев была проведена диагностика уровня развития профессиональных компетенций продавцов-консультантов по специально разработанному контрольному листу оценки (лист оценки был разработан на основе модели компетенций, предложенной Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер [2], которая была модифицирована под специфику деятельности данной